

Intervention
CRDLA Financement
Bretagne
Mars 2026

FRANCEACTIVE

Les entrepreneurs engagés



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
CENTRE DE RESSOURCES FINANCEMENT



Différentes natures de difficulté

TENSIONS EXTERNES

réductions des subventions publiques,
changement de modalité de financement,
perte d'un partenaire,
concurrence du privé lucratif,
évolution des attentes des bénéficiaires,
hausse des coûts fixes,
tensions de recrutement,
...



Problèmes de trésorerie



Observer le même symptôme n'implique pas d'apporter la même réponse !

VULNÉRABILITÉS INTERNES

départ d'une personne clé,
turnover,
tensions relationnelles,
défaut de pilotage,
gouvernance absente,
baisse d'adhésion des bénévoles,
...

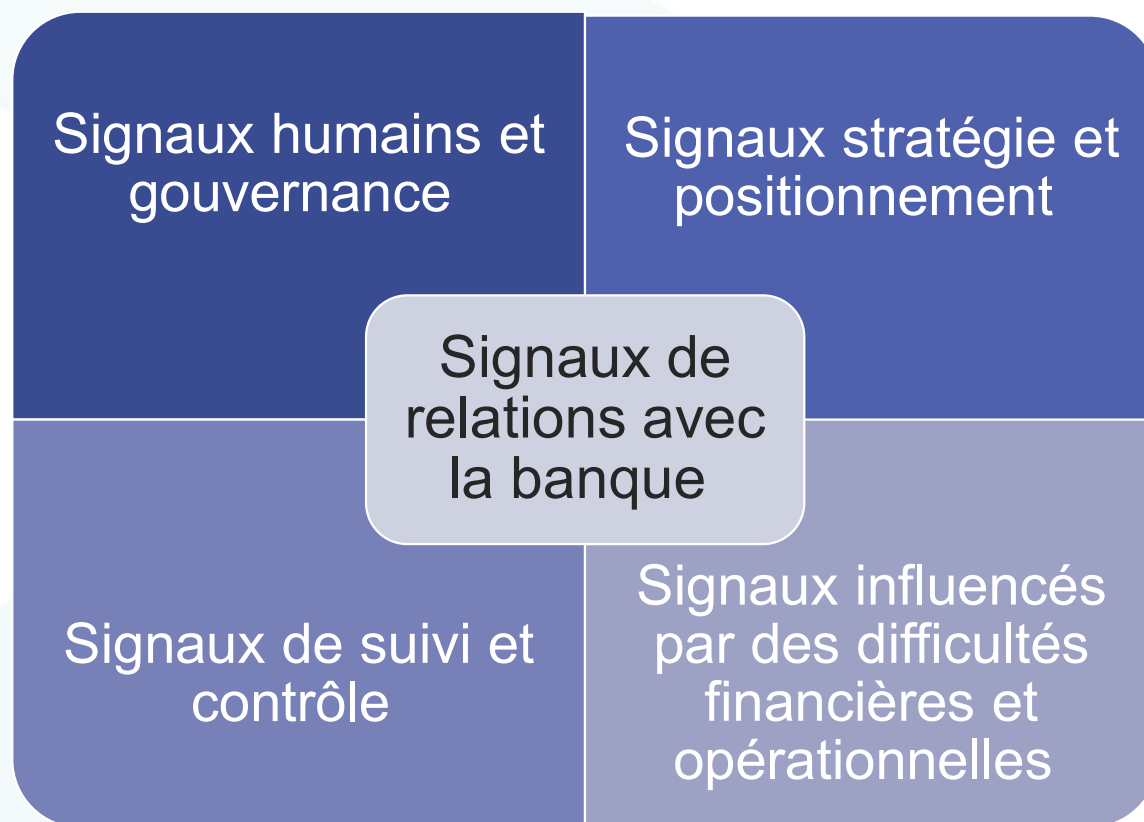


LANCEURS D'ALERTE

Selon la nature des symptômes :
les dirigeant.es,
la direction financière,
l'expert-comptable,
le/la commissaire aux comptes,
un groupement de prévention agréé,
la médecine du travail,
le CSE,
...



Identifier les signaux de difficulté



Signaux humains et gouvernance

- ✓ Par exemple, il y a un **fort absentéisme** et un **turnover élevé** des salariés depuis plus d'un an.
- ✓ Des débats animés et des **inquiétudes persistentes** concernant la situation actuelle et l'évolution de l'activité, avec **des conflits récurrents** au sein de l'équipe.
- ✓ De plus, plusieurs membres clés du bureau ou du conseil d'administration (CA) ont **démissionné**, entraînant un **blocage** des décisions proposées par le directeur, le président ou le CA.



Signaux de suivi et contrôle

- ✓ On peut identifier qu'il n'y a **pas de suivi de la trésorerie** par exemple, ce qui rend difficile la gestion des flux financiers.
- ✓ Il y a un **manque de visibilité** concernant la réalisation du budget prévisionnel.
- ✓ Enfin, une **alerte a été lancée sur la situation par le commissaire aux comptes ou l'expert-comptable**, soulignant l'urgence de remédier à ces problèmes pour assurer la stabilité financière.



Signaux stratégie et positionnement

- ✓ La structure souffre d'une **absence de projection à long terme.**
- ✓ Par exemple, il n'existe **pas de projet d'utilité sociale** clair **ni de projet stratégique cohérent.**
- ✓ Elle peut **ne plus répondre aux besoins des territoires ou de ses bénéficiaires.**
- ✓ En outre, il peut y avoir une perte significative de clients, de financeurs publics ou de marchés importants, ce qui met en péril sa pérennité.



Signaux influencés par des difficultés financières et opérationnelles

- ✓ Les délais de règlement des clients ou financeurs publics peuvent augmenter, affectant la trésorerie.
- ✓ Les paiements des factures peuvent **être retardés**, et les fournisseurs peuvent refuser des livraisons.
- ✓ Les **salaires peuvent être versés en retard**.
- ✓ **Les cotisations sociales et la TVA ne sont pas payées à temps**.
- ✓ L'association fait face à une **injonction de payer du Trésor public**.



Signaux de relations avec la banque

- ✓ L'association peut rencontrer des difficultés financières nécessitant des appels réguliers pour obtenir le paiement des opérations en cours.
- ✓ **La banque peut refuser d'effectuer certaines opérations.**
- ✓ **Les limites d'autorisation de crédit** peuvent être atteintes.
- ✓ De plus, l'association peut être incapable de négocier une augmentation des lignes de crédit, y compris les lignes de découvert.



3 scénarios récurrents à repérer

Les crises de
croissance



Les difficultés
structurelles du modèle
socio-économique



Les situations de
dépendance



La notion d'état de cessation des paiements

Définition : c'est l'impossibilité pour le débiteur de faire face
à son
passif exigible avec son **actif disponible**

❖ **Actif disponible : ensemble des liquidités à un instant T**

- ❖ Soldes créditeurs des comptes bancaires de la société
- ❖ Espèces
- ❖ Autorisations de découverts non consommées
- ❖ Lignes de crédit ouvertes non consommées

❖ **Passif exigible : ensemble des dettes échues et non moratoriées à un instant T**

- ❖ Balance âgée fournisseurs
- ❖ Accords écrits pour considérer les moratoires
- ❖ Test de cash flow



**Date de cessation de paiements
(dépôt de bilan)**

DASESS
Prev'Asso
SOS (dispositif France Active)...

CIP - Centre d'Information sur la
Prévention des difficultés des
entreprises, expert comptable,
avocat spécialisé

45 jours
après la
cessation



Difficultés surmontables

Difficultés avérées

Crise systémique

Sortie de crise

Procédures
Amiables
==> *Confidentiel*

Mandat ad hoc

Conciliation

Procédures
Collectives
==> *Public*

Sauvegarde

Redressement judiciaire

Liquidation judiciaire



Les guides France Active

Je redresse la barre



Rapprochement



Optimiser/Piloter



+ avis
d'expert
(articles)

Trésorerie



Le site de France ACTIVE

<https://www.franceactive.org/>

Puis

Se documenter
et se former

Association en danger : les signaux d'alerte

Telle une entité vivante, une association naît, grandit et évolue, traversant des événements heureux ou malheureux. Le dirigeant associatif, à l'instar d'un capitaine, doit naviguer à travers ces épreuves.

Identifier les signaux de difficulté

Signaux humains et gouvernance

Par exemple, il y a un fort absentéisme et un turnover élevé des salariés depuis plus d'un an. Des débats animés et des inquiétudes persistent concernant la situation actuelle et l'évolution de l'activité, avec des conflits récurrents au sein de l'équipe. De plus, plusieurs membres clés du bureau ou du conseil d'administration (CA) ont démissionné, entraînant un blocage des décisions proposées par le directeur, le président ou le CA.

Signaux de suivi et contrôle

On peut identifier qu'il n'y a pas de suivi de la trésorerie par exemple, ce qui rend difficile la gestion des flux financiers. Il y a un manque de visibilité concernant la réalisation du budget prévisionnel. Enfin, une alerte a été lancée sur la situation par le commissaire aux comptes ou l'expert-comptable, soulignant l'urgence de remédier à ces problèmes pour assurer la stabilité financière.

Signaux stratégie et positionnement

La structure souffre d'une absence de projection à long terme. Par exemple, il n'existe pas de projet d'utilité sociale clair ni de projet stratégique cohérent. Elle peut ne plus répondre aux besoins des territoires ou de ses bénéficiaires. En outre, il peut y avoir une perte significative de clients, de financeurs publics ou de marchés importants, ce qui met en péril sa pérennité.

Signaux influencés par des difficultés financières et opérationnelles

Les délais de règlement des clients ou financeurs publics peuvent augmenter, affectant la trésorerie. Les paiements des factures peuvent être retardés, et les fournisseurs peuvent refuser des livraisons. Les salaires peuvent être versés en retard. Les cotisations sociales et la TVA ne sont pas payées à temps. L'association fait face à une injonction de payer du Trésor public.

Signaux de relations avec la banque

L'association peut rencontrer des difficultés financières nécessitant des appels réguliers pour obtenir le paiement des opérations en cours. La banque peut refuser d'effectuer certaines opérations. Les limites d'autorisation de crédit peuvent être atteintes. De plus, l'association peut être incapable de négocier une augmentation des lignes de crédit, y compris les lignes de découvert.

Trois scénarios économiques et financiers à surveiller

Crises de croissance

Ces difficultés peuvent toucher des associations qui, bien que florissantes sur le plan économique, ont commis des erreurs dans leur stratégie de financement. Cela peut être dû à une croissance rapide ayant entraîné une augmentation significative de leur besoin en fonds de roulement (BFR), ou à un investissement autofinancé ayant réduit leurs liquidités disponibles. Dans ce cas, les solutions peuvent être de travailler sur son BFR en négociant les délais de paiement avec

les fournisseurs, en sollicitant un crédit court terme, en effectuant des relances clients pour accélérer les encaissements, et en mettant en place des outils de pilotage financier pour une meilleure gestion des flux (suivis de trésorerie).

Difficultés structurelles du modèle socio-économique

Certaines associations, dont l'activité génère un excédent insuffisant pour assurer leur pérennité et anticiper des besoins futurs tels que le renouvellement d'équipements essentiels, se retrouvent, après plusieurs années de légers déficits, dans une situation où toutes les économies possibles sur les charges fixes ont déjà été réalisées, et où les réserves sont épuisées. Par ailleurs, certaines associations présentent une activité structurellement déficitaire : plus elles travaillent, plus elles accumulent des pertes financières. Ce cas de figure est fréquent pour des associations historiques dont l'utilité sociale, bien que reconnue, n'est pas soutenue financièrement à un niveau suffisant pour compenser l'inflation par exemple.

Pour surmonter ces obstacles, il est recommandé de passer en revue les activités et de se concentrer sur les projets qui dégagent le plus d'excédents. Pour remédier à cette situation sur le long terme, il sera nécessaire de repositionner l'activité. Il est crucial de diversifier les sources de financement, de renforcer ses fonds propres et de renouveler le dialogue avec les financeurs. La mise en place d'outils de pilotage « communisables » peut également aider à mieux gérer les ressources

disponibles et à préparer les négociations. Le recours à des financements moyens/long terme devra être réalisé dans le cadre d'un plan de relance solide.

Situations de dépendances

Enfin, certaines associations se trouvent dans des situations de forte dépendance à un unique financeur ou client. Outre le risque financier lié à la perte de ce financeur ou client, cette dépendance peut limiter également la capacité de l'association à définir et à poursuivre ses propres objectifs stratégiques. Elle peut être contrainte de s'aligner sur les attentes du financeur, même si celles-ci ne correspondent pas à sa mission initiale et peut réduire sa liberté d'innovation. Pour se prémunir contre ce risque, il est essentiel de mettre en place une stratégie de diversification des ressources (1) et de consolider les dialogues de gestion.

Que faire suite à l'identification de signaux de difficulté ?

Si les membres de l'association identifient ce faisceau d'indices, la prochaine étape est d'évaluer le temps restant pour définir un plan d'action.

Si c'est la crise, des solutions d'urgence existent...

Plus la cessation de paiements (2) approche, plus l'association sera dans une logique de survie à court terme. Le plus tôt possible, les cellules de prévention des difficultés des tribunaux de commerce peuvent offrir un soutien précieux, ainsi que les centres d'information sur la prévention des difficultés des entreprises (CIDE) qui accueillent aussi les associations. Elle aura également la possibilité de se tourner vers des dispositifs tels que le dispositif d'appui aux structures



de l'économie sociale et solidaire (DASESS), spécialement conçu pour diagnostiquer et accompagner les associations en difficulté. Ce dispositif est porté par certaines associations territoriales France Active. Le droit français propose une boîte à outils unique avec des procédures adaptées, qu'elles soient amiables ou judiciaires, pour favoriser le rebond de l'association. Deux acteurs clés peuvent aider l'association à ce stade : l'administrateur judiciaire et le mandataire judiciaire. Le conseil primordial est de ne jamais affronter ses difficultés seul ! Toutefois, il est crucial de noter que la cessation de paiements doit impérativement être déclarée au tribunal (3) dans un délai de 45 jours. Le non-respect de cette obligation peut engager la responsabilité du dirigeant associatif et être considéré comme une faute de gestion.

Si la structure a plus de temps ou après la crise : DLA et réflexion stratégique

Des signaux d'alerte ont été identifiés mais ils n'ont pas encore d'effet sur la trésorerie ? Ou celle-ci montre des signes d'amélioration suite à des actions correctrices ?

Les membres de l'association réfléchissent à un plan de relance ? Il est essentiel de traiter les causes profondes des difficultés rencontrées. Ne pas hésiter à solliciter l'aide de professionnels pour être accompagné dans cette démarche stratégique qui demande du temps. L'association pourra se tourner vers le dispositif local d'accompagnement (DLA) pour renforcer son modèle économique ou revoir sa gouvernance. Consolider ses activités actuelles avant d'envisager de nouvelles initiatives, et renforcer ses fonds propres pour mieux anticiper l'avenir. Ainsi, les défis futurs apparaîtront comme des éléments ordinaires de la vie de la structure.

Marianne Chauront et Maxime Traoulet, CREDA Financement, France Active

(1) « Exercer une mission sociale : dans les bons chemins », Association mode d'emploi n° 265, novembre 2024, www.associationmodeemploi.fr/les-17792
(2) La cessation de paiements est une situation juridique et financière dans laquelle une association se trouve dans l'incapacité de faire face à ses passifs exigibles avec son actif disponible. De l'autre terme, l'association ne peut plus payer ses dettes à leur échéance car elle n'a que des fonds disponibles à disposition.
(3) En règle générale, un tribunal saisi, sans pour autant être parti d'une saisine, est compétent à compter du 1^{er} janvier 2025 au 31 décembre 2026, sous réserve de certaines exceptions relatives au traitement des activités économiques et à savoir les tribunaux de commerce et les tribunaux de l'économie.

Source : A330/bureau-TAB

Grille d'autodiagnostic

Objectif de l'outil → Il s'agit d'un outil d'autodiagnostic flash pour déceler si les structures de l'économie sociale et solidaire sont en difficulté et peuvent entrer dans le dispositif spécifique d'appui aux structures de l'ESS en difficulté.

Fonctionnement de l'outil → se munir de ses deux derniers bilans et comptes de résultat.

L'autodiagnostic se compose :

- 1. une partie d'indicateurs sur les relations avec les acteurs** (bénévoles, administrateurs, salariés) et les partenaires (fournisseurs, subventionneurs, banque) de la structure,
- 2. une partie d'analyse de la situation** basée sur la saisie (très simplifiée) des comptes de résultat et des bilans sur 3 ans.

Enregistrement automatique ☐ Diagnostic Flash DLA 202... ▾

Fichier Accueil Insertion Dessin Mise en page Formules Données Révision

Coller Presse-papiers Police Alignement Nombre

J10 : X ✓ fx

FRANCE ACTIVE Les entrepreneurs engagés

DLA LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS CENTRE DE RESSOURCES - FINANCEMENT

PRESENTATION DU DIAGNOSTIC FLASH
Détection de l'association en difficulté

Objectif de l'outil

Il s'agit d'un outil d'autodiagnostic flash pour déceler si les structures de l'économie sociale et solidaire sont en difficulté et peuvent entrer dans le dispositif spécifique d'appui aux structures de l'ESS en difficulté.

Fonctionnement de l'outil

Cet autodiagnostic est à remplir par le conseiller ou le.a dirigeant.e de la structure, qui devra se munir de ses deux derniers bilans et comptes de résultat.

L'autodiagnostic se compose :

- une partie d'indicateurs sur les relations avec les acteurs (bénévoles, administrateurs, salariés) et les partenaires (fournisseurs, subventionneurs, banque) de la structure,
- une partie d'analyse de la situation basée sur la saisie (très simplifiée) des comptes de résultat et des bilans sur 3 ans.

Ne vous sentez pas obligé de remplir toutes les cases

< > Présentation Structure Diagnostic Comptes Redirection

DIAGNOSTIC FLASH : DETECTION DE L'ASSOCIATION EN DIFFICULTE

	OUI	NON	RESULTAT
Facteur humain & gouvernance			
Organisation du travail & posture du ou des dirigeant.e.(s)			
Fort absentéisme / turn over des salariés (depuis 1 an)			Ok
Démission ou départ à la retraite de salariés clés à l'association / perte de savoir faire non compensée			Ok
Débats animés / inquiétudes sur la situation et l'évolution de l'activité / conflits			Ok
Démission de membres clés du bureau ou du CA			Ok
Refus des décisions proposées par le directeur / président / CA (blocage des décisions)			Ok
Administrateurs pas ou peu impliqués par la situation de l'association / Pas de prise de conscience de la situation			Ok
Rupture entre gouvernance et équipe : rejet de la faute, mises à pied récurrentes			Ok
Absence d'outils RH ou non structurés (entretiens, fiches de poste, organigramme)			Ok
Suivi et contrôle			
Pas de suivi de la trésorerie (prévisionnel de trésorerie)			Ok
Pas de tableaux de bord pour mesurer et anticiper les baisses et les augmentations de recettes, les grands indicateurs de l'activité			Ok
Incertitude / manque de visibilité sur la réalisation du budget prévisionnel (maintien des subventions et des recettes...)			Ok
Alerte sur la situation par le commissaire aux comptes ou l'expert-comptable			Ok
Stratégie et positionnement			
Absence de vision stratégique, de projection à long terme (projet d'utilité sociale et/ou projet stratégique inexistant ou désuét)			Ok
Projet ne répondant plus à des besoins de territoires et/ou de ses bénéficiaires ou activité ayant perdu de sa pertinence			Ok
Perte ou risque de perte d'un client ou financeur représentant une part significative des produits (> 30%) sans solution de rechange			Ok

MERCI

V

Financeurs principaux



Cofinancé par
l'Union européenne



BANQUE des
TERRITOIRES



BANQUE des
TERRITOIRES



Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF



RÉGIONS
DE FRANCE

ess
France



avise

Pilotes nationaux

Opérateur national

Piloter par Gros temps

FRANCE ACTIVE
Les entrepreneurs engagés
BRETAGNE - BREIZH



Introduction





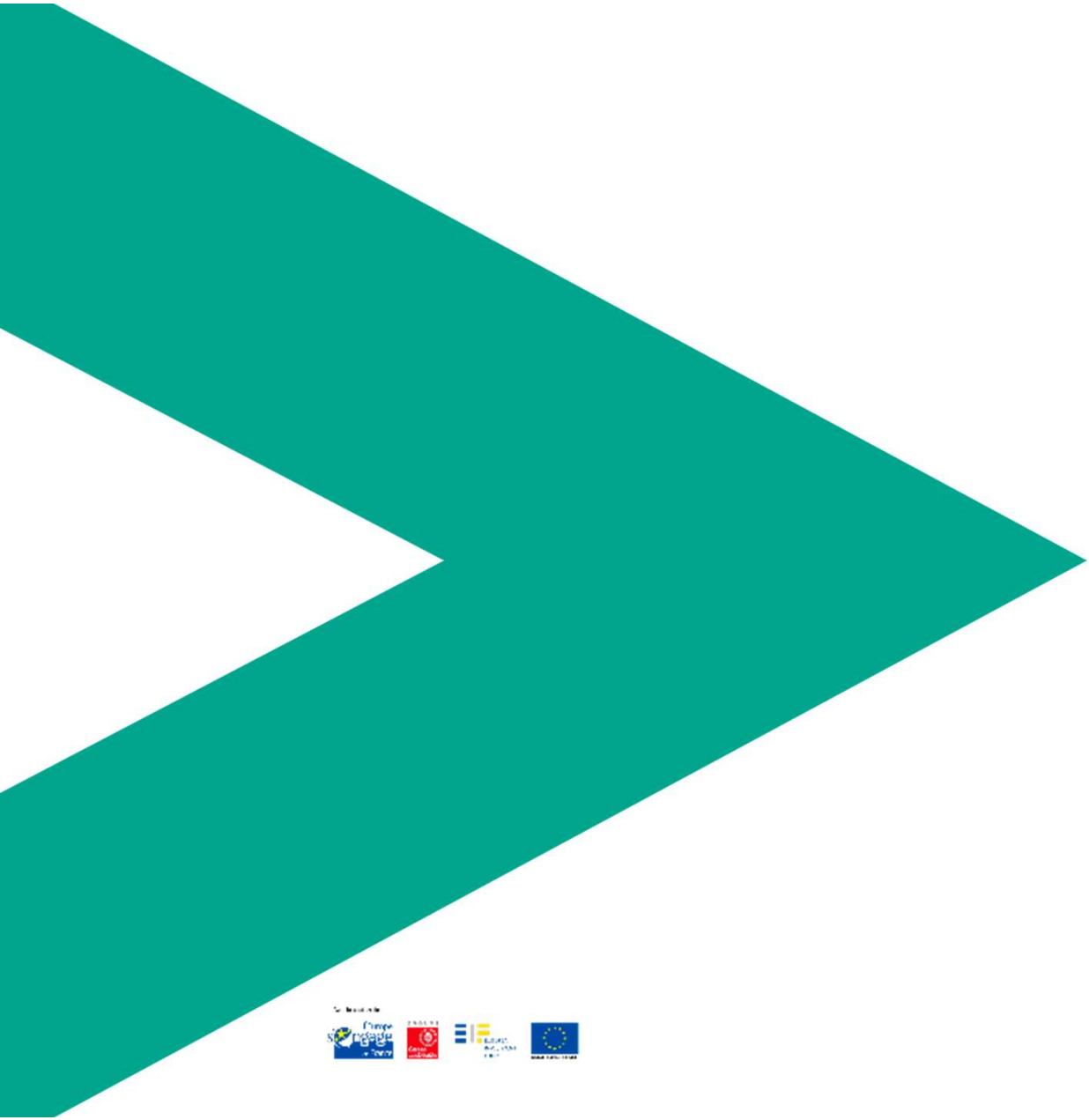
Etude sinistralité France active national

Facteur de risque généraux ESS	Entreprises défailiantes
Manque d'outillage ou défailiant	87%, totalité des structures en création
Insuffisance de compétences clés en gestion / secteur d'activité	80%, petites structures surtout
Hypothèses de développement trop optimistes	72%, statuts commerciaux surtout (SA, SAS, SASU)
Absence de CAC	96 %
Fort endettement	57%, surtout petite asso
Absence d'outils de planification des risques	89%
Faible trésorerie	67%, surtout sur le secteur sanitaire, sociale, bio et emploi
Décroissance du marché / conjoncture difficile	63%, commerces/bios et secteur emploi
Baisse tendancielle des fonds propres / risque d'insolvabilité	67%, 100% des structures en création, secteurs les plus touchés : sanitaire, alimentation durable



Étude sinistralité FA national

Associations	
Facteur	Commentaire
Manque de diversification / développement	Touche surtout les vieilles associations de toute taille, des secteurs de la culture, sanitaire et social et de l'emploi. 50% de niveau 3.
Mauvaise organisation de la structure / fonctions non définies / process internes peu clairs	Association ayant entre 5 et 10 ans surtout, de toute taille, du secteur culturel, des éco-activités et de la cohésion territoriale. 37% en niveau 3 (cohésion sociale surtout).
Politique d'investissement inefficace	Emploi surtout, de toute taille et dont l'âge est > 10 ans. 25% niveau 3.
Problème(s) de gouvernance	Tous les secteurs (culture à 33%), structure de toute taille. 50% niveau 3.
Faible délégation du pouvoir (direction)	Culture à 50%, de toute taille. 25% niveau 3.
Ressources financières insuffisantes / sous-capitalisation	Action Sanitaire et Emploi (57%) 100% Associations < 10 ETP 71% niveau 3 (100% Sanitaire)
Départ de personnes historiques (hors direction)	Touche les structures > 10 ans de petite taille (<5 personnes), de tout secteur. 75% niveau 3.
Recours excessif solution de financement de CT	5 ans d'existence, éco-activité / éco-circulaire surtout, toute taille 2/3 niveau 3
Erreur de gestion	100% niveau 3. Toutes > 5 ans d'existence. Toute taille, tout secteur.



La campagne de Suivi chez France Active



FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés



Qu'est-ce qu'une campagne de suivi

- Evaluer les structures accompagnées grâce à un système de notation et d'écrit
- Remonter les informations au national
- Garder le contact avec les structures et pérenniser leurs activités



Processus d'évaluation

- Prise de contact pour récupérer les documents
- Saisir et analyser des données recueillies pour attribuer des notes (de A à E)
- Prise de contact avec les structures ayant une note inférieure à D



Les éléments analysés

- Evaluer la gouvernance
- Evaluer le modèle économique
- Evaluer la solvabilité économique et financière



Plus de 240 structures ESS suivies en Bretagne

- 169 associations Loi 1901
- 48 Scops et Scics
- 27 structures SARL SAS avec agrément ESUS



Processus d'évaluation

Notation du projet	Définitions	Risque de crédit
A	Le projet est sain/stable. Le risque de crédit est non significatif	--
B	Le projet est sain, mais avec des pistes d'amélioration identifiées.	-
C	Le projet est solide, mais avec quelques points de fragilité identifiés.	=
D	Il existe des inquiétudes sur la pérennité du projet. Le risque de crédit est important.	++
E	La pérennité du projet apparaît compromise à court terme. Le risque de crédit est très important.	+++

Cinq dernières années

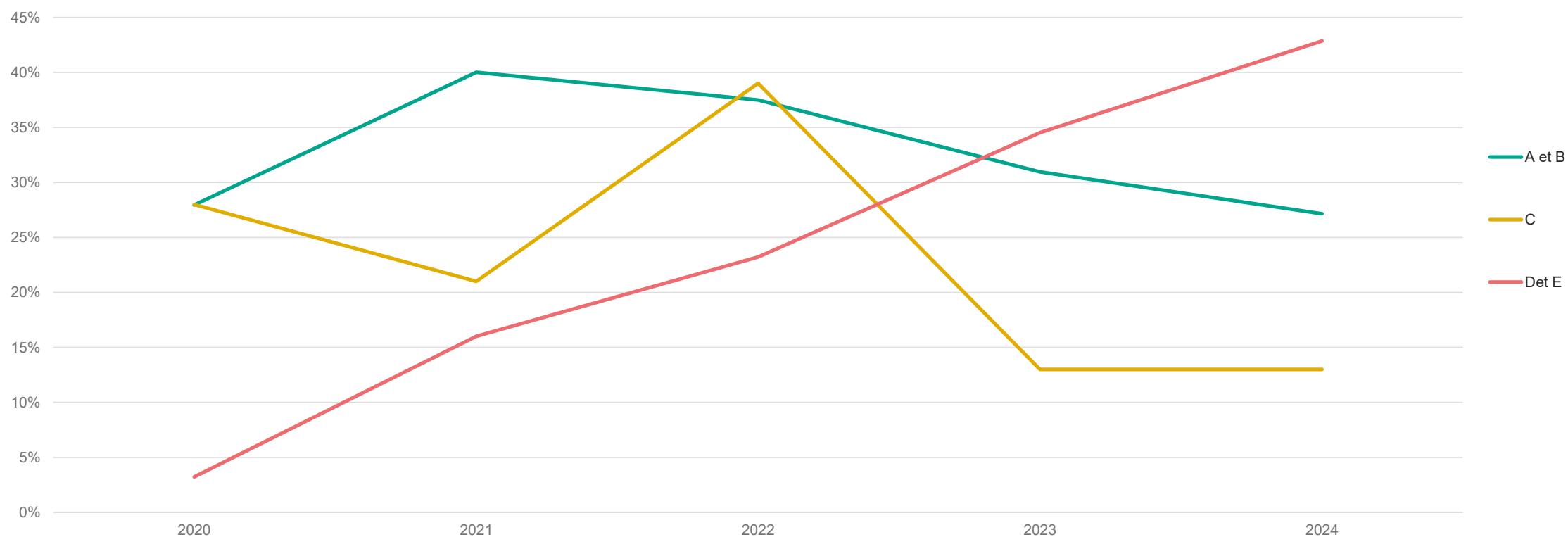
FRANCEACTIVE

Les entrepreneurs engagés

BRETAGNE - BREIZH



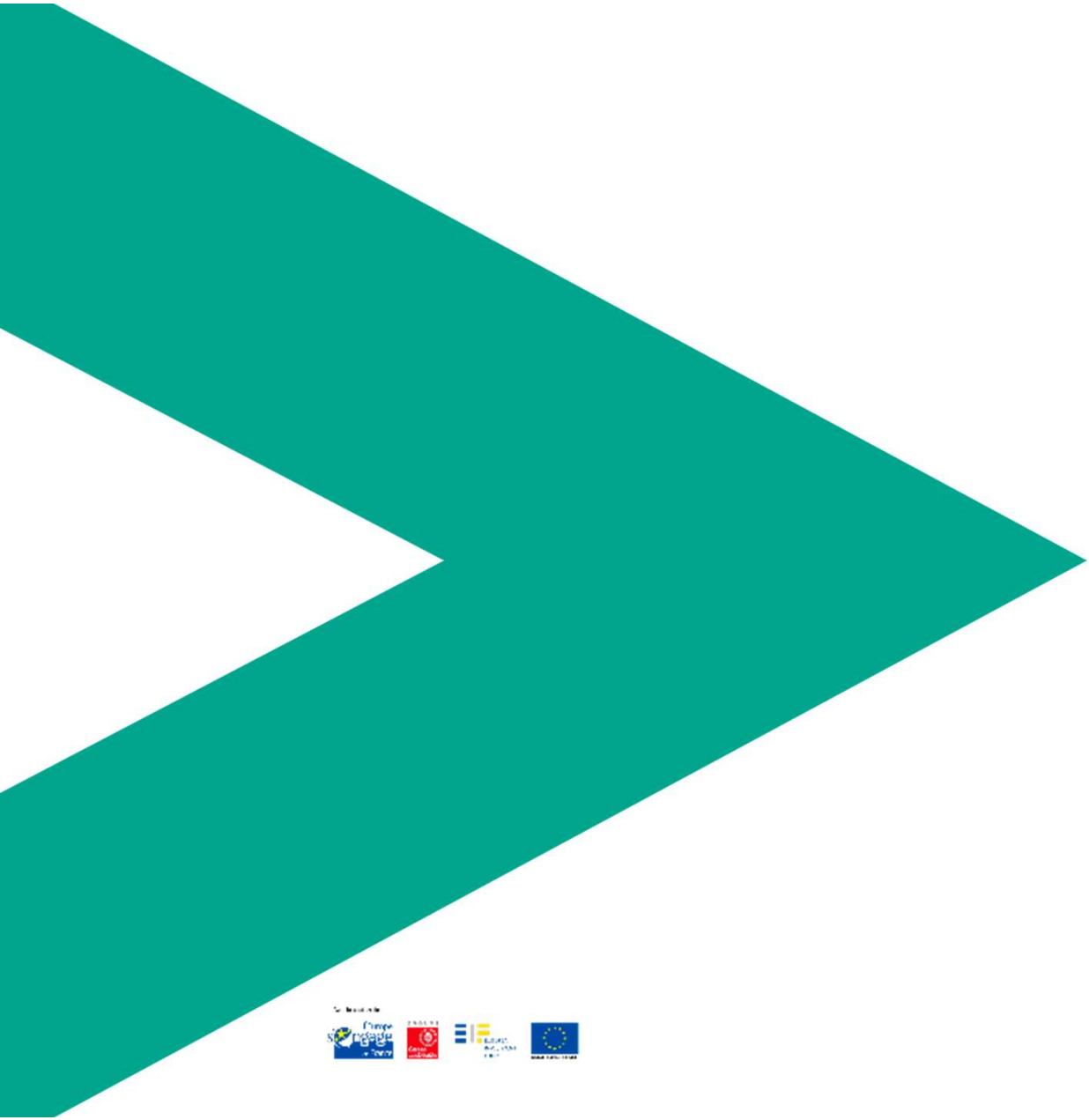
Croisement des notes de A à E sur les cinq dernières années





Les explications sur la croissance du nombre de structures en difficulté

- Baisse ou arrêt de subventions
- Baisse du chiffre d'affaires (CHR, réservations de groupes, arrêt de marchés)
- Les charges d'exploitation augmentent plus vite que les ressources (augmentation des autres achats et charges externes, augmentation des salaires)
- Faiblesse des fonds propres et /ou augmentation des créances
- Un niveau de chiffre d'affaires réalisé très inférieur au chiffre d'affaires prévisionnel
- Problème de pilotage :
 - des nouvelles embauches et, en face, des recettes liées à de nouvelles activités qui ne compensent pas l'augmentation de la masse salariale
 - Absence d'outil de pilotage comme le plan de trésorerie
 - Absence de comptabilité analytique par activité
- Des délais importants de versement avec des fonds européens et une mauvaise estimation du besoin de trésorerie
- Un niveau de dettes élevé / niveau des fonds propres
- Plusieurs exercices déficitaires consécutifs qui fragilisent la structure



Constats et solutions 2026

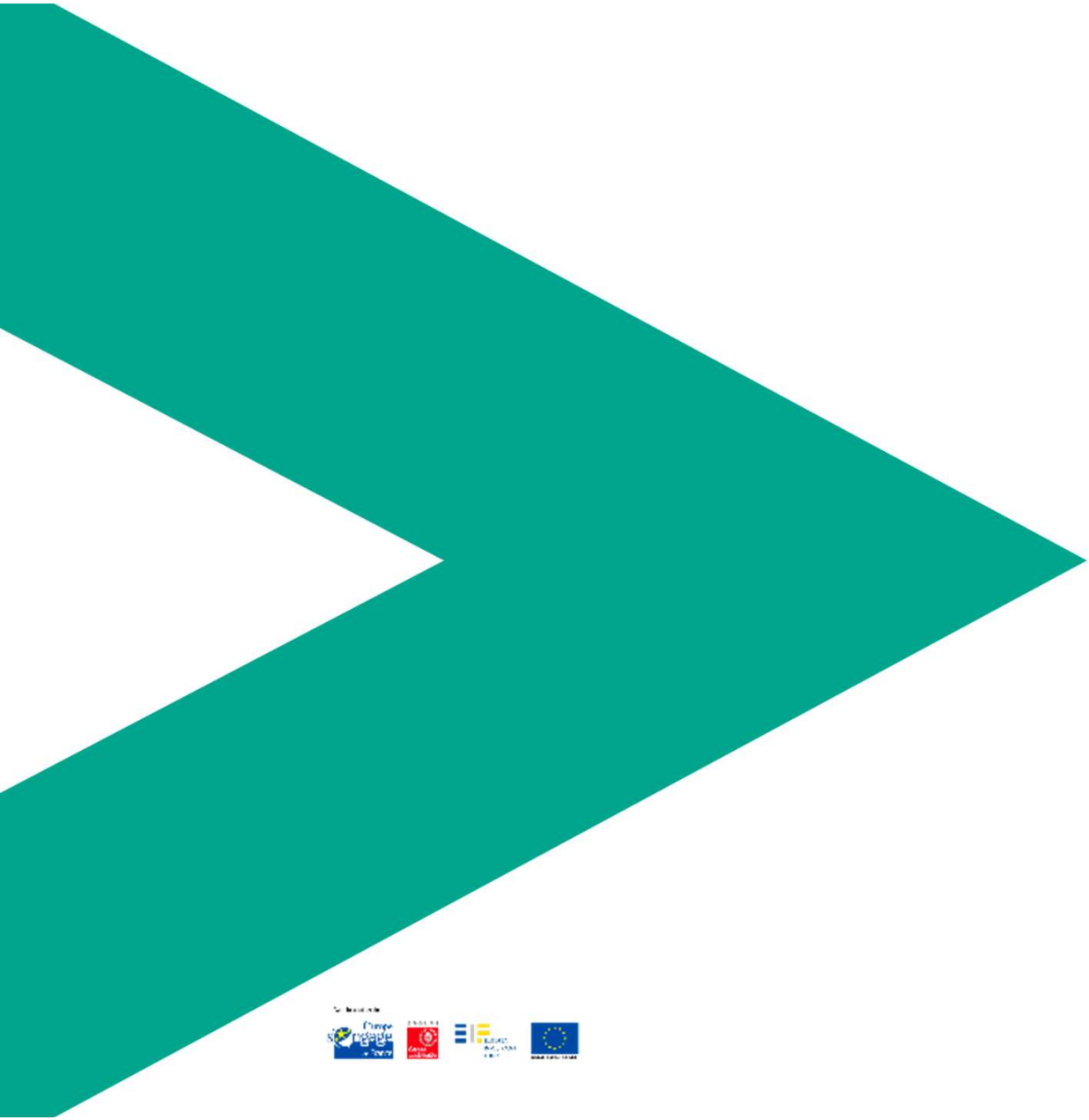


FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés



Les pistes de solutions pour les structures en difficulté

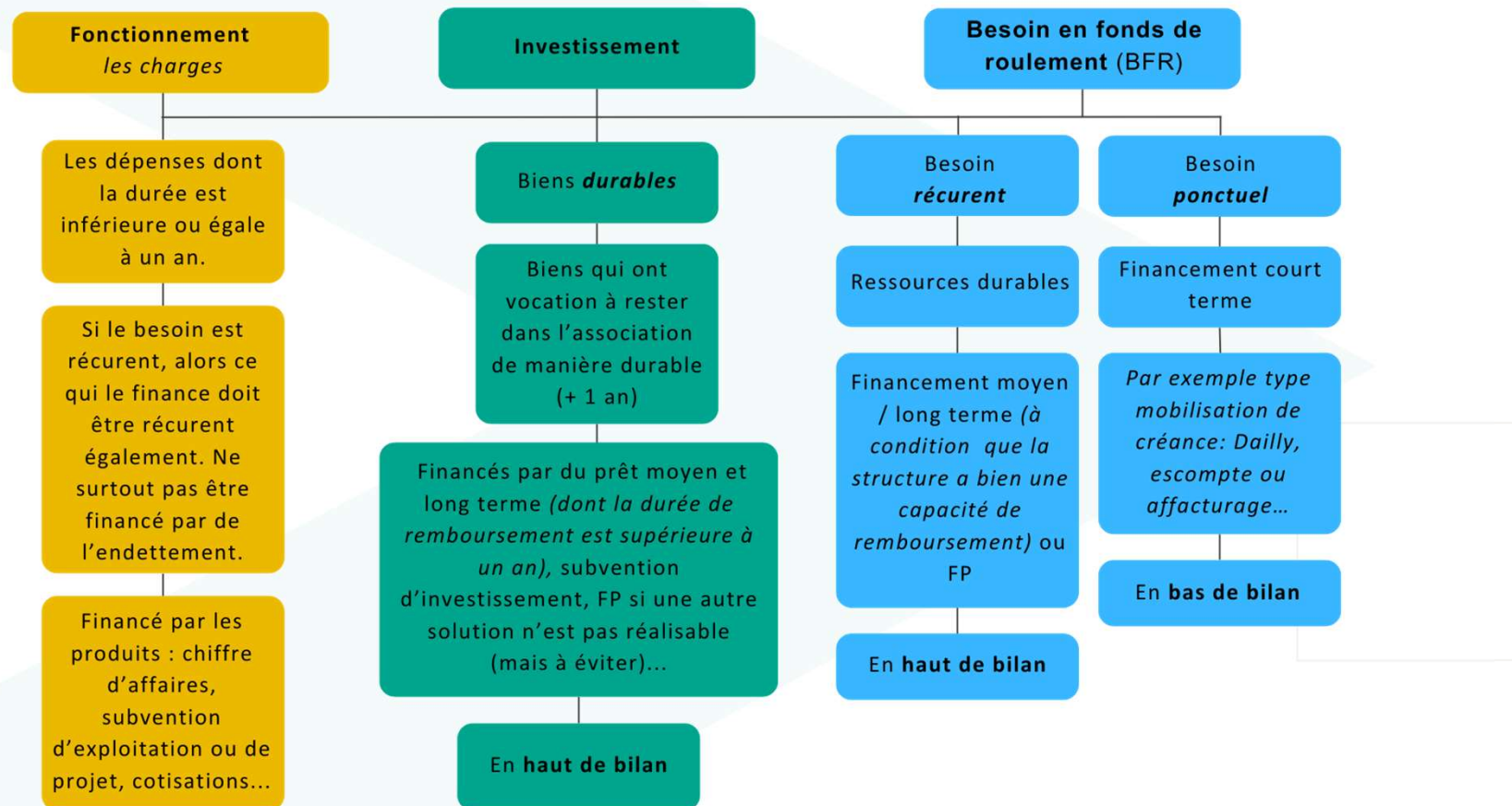
- Bien définir votre plan de restructuration (vision idéale dans 5 ans)
 - Vous appuyer de conseils (expert comptable, Banque de France, Tribunal Judiciaire ou de commerce...)
 - Mobiliser les dispositifs ESS de type DLA, DASESS
- Bien définir la répartition des missions entre les compétences internes et externes sur le volet comptabilité
- Avoir un plan de trésorerie actualisé régulièrement et anticiper les creux de trésorerie
- Avoir les mêmes outils de pilotage partagés entre la direction, les fonctions comptables, l'expert comptable, le trésorier
- Avoir une comptabilité analytique précise par activité (coût revient, clé de répartition des fonctions supports)
- Avoir des relations régulières avec son ou ses partenaires bancaires
- Ne pas autofinancer les investissements



Zoom plan de trésorerie



Identifier les bonnes solutions pour les trois types de besoins de financement



C'est quoi un tableau de trésorerie ?

Un plan de trésorerie, c'est quoi ?



Un outil de pilotage



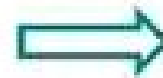
Etat des lieux des décaissements et encaissements



Evaluer les dépenses et les recettes



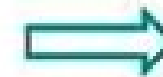
Etat des lieux sur sa capacité à payer ses charges actuelles et à venir



Mesurer l'argent disponible pour faire face à ses charges



Outil de dialogue avec les partenaires



Anticiper au mieux les problèmes de liquidités à venir et actions correctives

ENCAISSEMENTS	COMMENTAIRE	M1	M2	MX	M12
Subventions d'investissements					
Cessions d'immobilisations	Ex : vente d'un immeuble, du matériel, machine...				
Emprunts bancaires et autres concours financiers	Ex : prêts court terme, moyen terme, contrat d'apport associatif				
Chiffre d'affaires TTC	Ex : vente ou prestation				
Subventions d'exploitation ³	dont subventions exceptionnelles				
Aides aux postes					
Cotisations					
Dons					
Autres produits	Ex : produits financiers, transfert de charge...				
TOTAL ENCAISSEMENTS		0	0	0	0
DÉCAISSEMENTS	COMMENTAIRE	M1	M2	MX	M12
Acquisition d'immobilisations	Ex : achat de matériel, immeuble, machine...				
Remboursement des emprunts					
Achats et autres charges externes TTC	Ex : loyers, eau, électricité, achat de matière première...				
Impôts					
Charges de personnel (non chargé)					
Cotisations sociales					
Autres charges					
Charges d'intérêt					
TVA à payer	Reportez les chiffres issus de la ligne TVA à payer	0	0	0	0
TOTAL DÉCAISSEMENTS		0	0	0	0
VARIATION TRÉSORERIE MENSUELLE	Calcul : total encaissement - total décaissement du même mois	0 ⁴	0	0	0
SOLDE DE TRÉSORERIE	Calcul : solde du mois précédent + variation trésorerie mensuelle. NB : pour le mois M1, prendre le solde du M0	0	0	0	0
BUDGET TVA	COMMENTAIRE	M1	M2	MX	M12
TVA déductible/achats (y compris d'immobilisations)	Calcul : (valeur des achats TTC) – (valeur des achats HT). Achats HT = valeur des achats TTC / (1 + Tx de TVA)				
TVA collectée/ventes ou cession	Calcul : (valeur des ventes TTC) – (valeur des ventes HT). Ventes HT = valeur des ventes TTC / (1 + Tx de TVA)				
TVA à décaisser (+) ou crédit de TVA (-)	Calcul : TVA collectée – TVA déductible. Si le résultat est négatif, il s'agira d'un crédit de TVA. Dans le cas contraire, il s'agira de la TVA à décaisser				
TVA À PAYER	Il s'agit du solde de TVA M-1 (si vous payez la TVA par mois) ou M-3 (si vous la payez par trimestre)	0	0	0	0



A quoi sert un tableau de trésorerie ?

- ✓ Savoir à quelle période il y a des **creux négatifs de trésorerie pour mieux anticiper** les risques
- ✓ **Faire des scénarios** et comprendre l'impact de la structure de chaque scénario pessimiste optimiste
- ✓ Permet de **piloter et d'ajuster sa stratégie** à court / moyen terme
- ✓ **Communiquer plus facilement en interne** avec l'équipe des administrateurs
- ✓ **Communiquez plus facilement avec des partenaires des financeurs** publics et privés des banquiers des financeurs solidaires
- ✓ Savoir **quand mobiliser ses partenaires bancaires** pour solliciter des solutions pertinentes au bon moment
- ✓ Prendre du recul **prévoir suivre et avoir les idées claires**



SOS EMPLOYEURS ESS

Présentation du dispositif

Employeurs
engagés !

Qu'est-ce que « SOS Employeurs ESS » ?

« SOS Employeurs ESS » est un **dispositif d'appui de l'UDES** qui intervient auprès des employeurs de l'ESS en difficultés. Son appui se caractérise par :

- Une écoute bénévole, bienveillante et confidentielle ;
- Des conseils de pairs à pairs ;
- Une qualification des difficultés ;
- Une orientation vers les dispositifs existants ;
- Une réponse rapide, sans formalités, flexible.



Qui peut bénéficier de cet accompagnement ?

Tout employeur de l'économie sociale et solidaire (associations, coopératives et mutuelles) qui souhaite être épaulé pour faire face à des difficultés peut contacter le dispositif par email : [Contacts régionaux](#)



En 2026, le dispositif est présent dans **10 régions** : Auvergne-Rhône-Alpes, Bretagne, Centre-Val-de-Loire, Grand-Est, Guadeloupe, Hauts-de-France, Martinique, Normandie, Pays-de-la-Loire, Provence-Alpes-Côte-d'Azur.



Comment se déroule l'accompagnement ?

L'accompagnement est **confidentiel**, **gratuit** et **bienveillant**, il est réalisé de façon bénévole et désintéressée par des employeurs-accompagnants membres de l'UDES.

L'employeur en difficulté
fait sa demande par
email à
sosemployeurs.bretagne@udes.fr

Un chargé de projet prend
connaissance de la
demande et sollicite les
membres du dispositif les
plus pertinents en
fonction de leur secteur
d'activité et de leur
territoire

Dans les jours qui
suivent, un premier
rendez-vous a lieu
avec 1 ou 2 pairs
employeurs.



Comment se passe le premier rendez-vous ?

Durant le premier rendez-vous, les pairs employeurs **écoutent** l'employeur qui les a sollicités et l'aident à **qualifier ses difficultés**. En fonction de l'analyse effectuée ensemble, les pairs employeurs peuvent :



Apporter des **conseils** basés sur leur expertise et leurs expériences



Orienter vers le dispositif ou l'interlocuteur le plus adapté



Zoom sur les conseils



Les conseils prodigués par les employeurs-accompagnants sont des **conseils de pairs à pairs**, non-engageants, qui peuvent relever de n'importe quel registre, selon les problématiques soulevées par l'employeur.

Ces conseils mobilisent l'**expérience des employeurs-accompagnants**, qui sont des dirigeants et/ou des présidents d'entreprises de l'ESS, en activité et/ou à la retraite, tous membres de l'UDES.

Ces conseils **ne sont pas des conseils juridiques** et n'ont pas vocation à remplacer l'accompagnement qui pourrait être fourni par un cabinet de conseil ou un expert.



Zoom sur l'orientation



SOS Employeurs ESS est un dispositif de **premier niveau**. Les employeurs-accompagnants orientent vers le dispositif le plus approprié, en transmettant les informations de **contact** les plus précises possibles.

Pour affiner l'orientation, l'UDES a rencontré de nombreux partenaires de l'accompagnement pour mieux connaître leurs dispositifs et **s'articuler** le plus intelligemment.

Si besoin, les employeurs-accompagnants peuvent mettre en lien avec des membres du **réseau**.

Si besoin, SOS Employeurs ESS peut **faciliter** l'accès à certains services ou acteurs de l'accompagnement (cf. slide suivante).





Zoom sur la facilitation



L'UDES développe des partenariats avec les Urssaf pour **faciliter la prise de contact** des employeurs en difficulté en tant que tiers de confiance.



L'UDES est partenaire de l'IFPPC et peut faciliter la mise en lien avec un assesseur ou un mandataire judiciaire pour obtenir un **entretien-flash, gratuit et non-engageant** sur sa situation, en quelques jours.

Formation des employeurs-accompagnants



Les employeurs-accompagnants sont outillés sur la méthodologie d'entretien et la posture d'écoute.

De premiers employeurs-accompagnants ont suivi une **formation premiers secours santé mentale**, en partenariat avec le groupe Vyv en décembre, pour se former à détecter les signaux faibles concernant la santé mentale des dirigeants accompagnés. Cette formation sera déployée dans les régions en 2026.



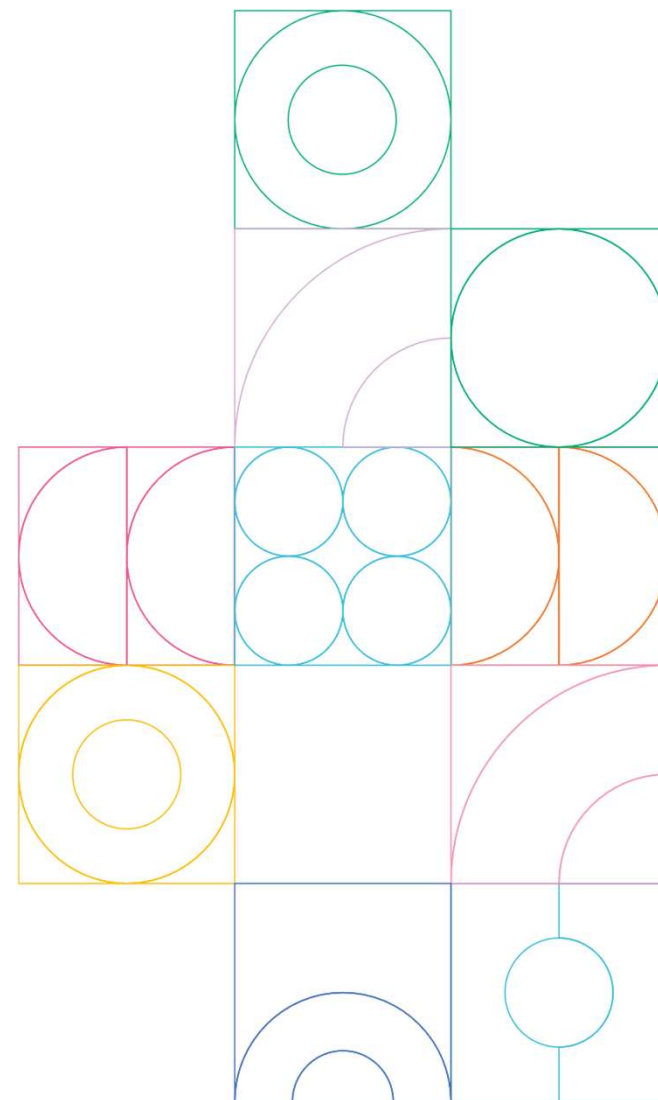


30, boulevard de Reuilly - 75012 Paris
01 43 41 71 72 - sosemployeurs.hdf@udes.fr - www.udes.fr

 @UDES

Piloter par gros temps : les bons réflexes

Webinaire du 20 mars 2026





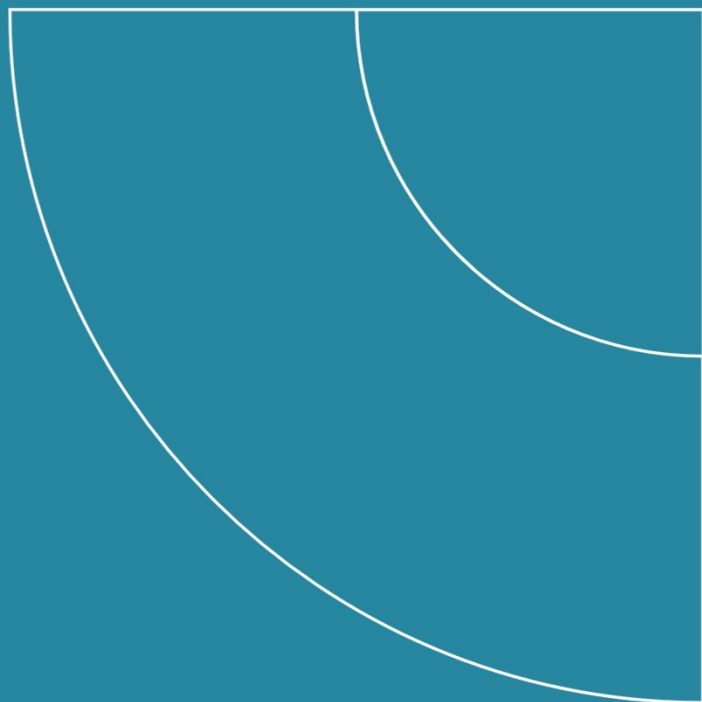
Au programme

Les missions de l'Urssaf

Droits et obligations des employeurs

Chèque Emploi Associatif et Titre Emploi Service Entreprise

Autres outils à votre disposition



01

Les missions de l'Urssaf

Les missions de l'Urssaf

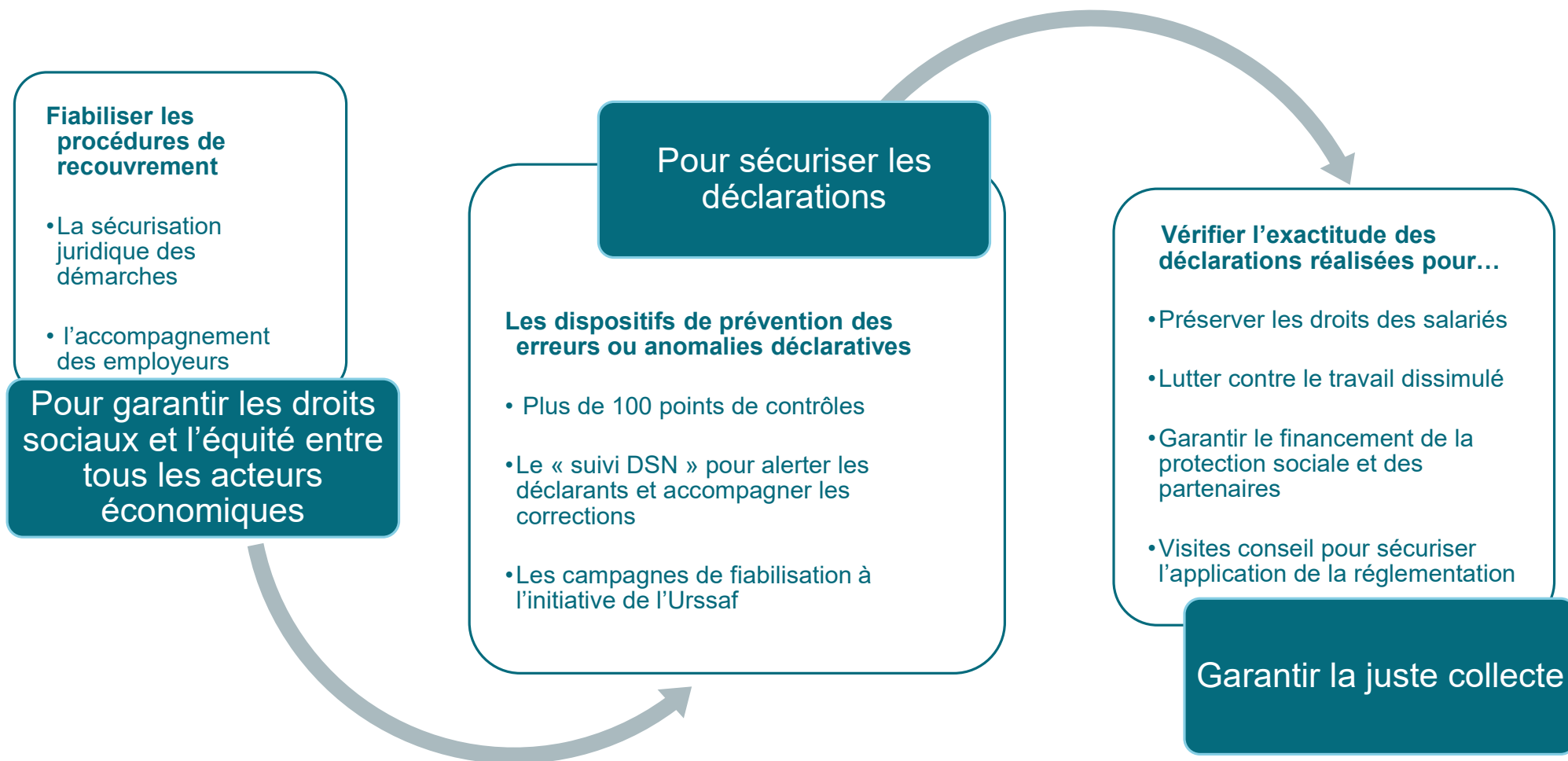
Assurer le financement
de la protection sociale au quotidien

**Garantir les droits sociaux
et l'équité** entre tous les
acteurs économiques

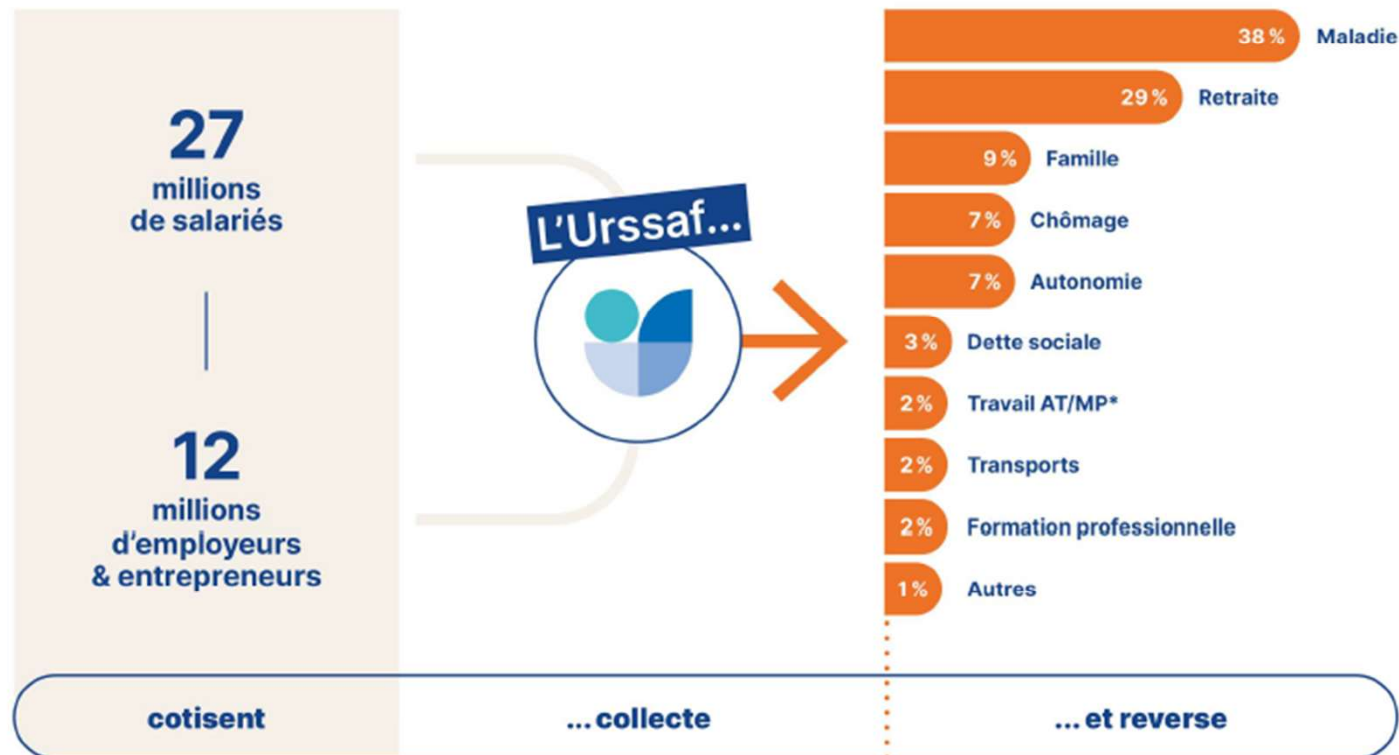
**Accompagner les employeurs
et entrepreneurs** au bénéfice
du développement économique et social



Les missions de l'Urssaf



Collecter et redistribuer pour financer la protection sociale



* Accident du Travail/Maladie Professionnelle

L'Urssaf Bretagne c'est...

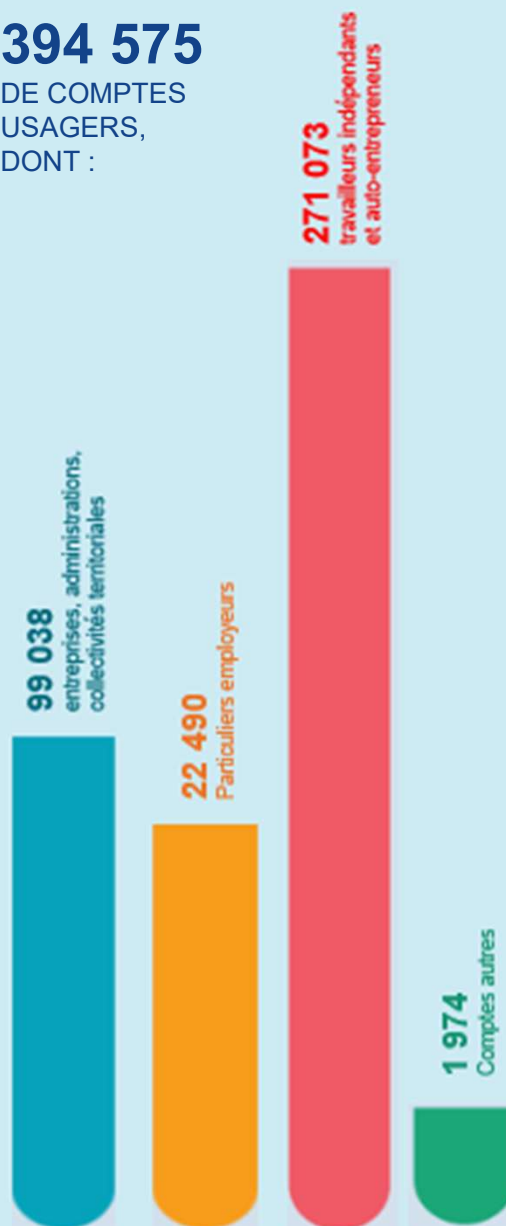


658 collaborateurs
répartis sur **6** sites



394 575

DE COMPTES
USAGERS,
DONT :



1
mission sociale
et économique

1
gestion paritaire

15,13
milliards d'€
encaissés pour
être redistribués

02

Droits et obligations des employeurs

Droits et obligations des employeurs

Déclarer l'embauche (DPAE)



- À réaliser dans les 8 jours qui précède l'embauche, via le site dédié : [DPAE](#)
- Un accompagnement « privilégié » la première année : le dispositif Offre Première Embauche

Première embauche

🔍 Mailing adressé par l'Urssaf pour informer du dispositif d'accompagnement aux déclarations sociales et à la gestion du compte en ligne, pendant les 12 premiers mois de l'activité.

👤 Nouveaux employeurs, à la suite de la première embauche

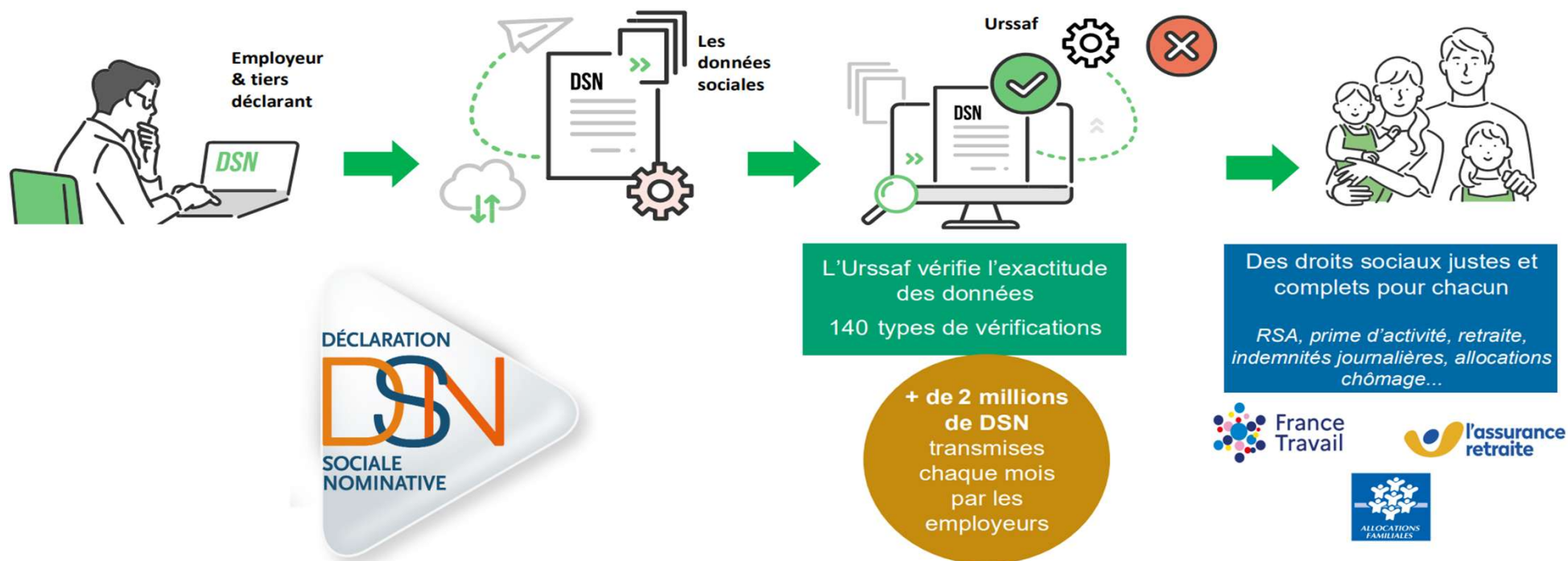
☎ 0806 803 895 💬 1 • Messagerie du compte en ligne ;
2 • Rubrique « un autre sujet » ;
3 • « Être accompagné en tant que nouvel employeur »

🌐 urssaf.fr > Services employeurs > Première embauche

Droits et obligations des employeurs

Déclarer les cotisations

Parcours de la DSN : de la déclaration à l'ouverture des droits



Droits et obligations des employeurs

Le parcours de détection des anomalies



L'URSSAF VOUS PREVIENT SI ELLE DÉTECTE UNE ANOMALIE



CRM
H+4

PRÉVENTION

CRM
J+5

CORRECTION
IMPÉRATIVE

CRM
rappel
annuel

CORRECTION
IMPÉRATIVE



EMISSION DE LA DSN DE
SUBSTITUTION PAR L'URSSAF SI
DES ANOMALIES PERSISTENT

CRM
post
substitution

INFORMATION
ET PRÉVENTION



Droits et obligations des employeurs

Corriger les anomalies

→ SUIVI DSN : s'abonner pour y accéder, recevoir les notifications et suivre les conseils pour corriger vos anomalies :

DÉCLARATION
DSN
SOCIALE
NOMINATIVE

Mes services en ligne

Accueil Compte **Mon Profil** Paiement Suivi DSN

- Paramètres
- Modifier le mot de passe
- Gérer les coordonnées
- Gérer les utilisateurs de l'espace
- Gérer les établissements
- Gérer la liste de services
- Gérer les favoris

Gérer la liste de services

Siret de l'établissement Raison sociale

Services en ligne

- ☒ Déclaration d'embauche
 - ☐ DPAE
 - ☒ DPAE service Plus
- ☒ Déclaration de cotisations
- ☒ Paiement des cotisations
- ☒ Situation des comptes
- ☒ Echanges avec mon Urssaf
- ☒ Attestations
- ☐ Notifications contentieuses
- ☐ Travailler à l'étranger
- ☒ Tableau de bord Suivi DSN

Services de communication par courriel

- ☐ Avis de mise à disposition du BIS
- ☒ Copie du certificat de la déclaration et/ou du paiement
- ☒ Information de début de période de la déclaration et du paiement
- ☒ Avis de mise à disposition de messages dans la boîte aux lettres
- ☒ Avis de mise à disposition d'attestations
- ☐ Avis de mise à disposition de notifications contentieuses

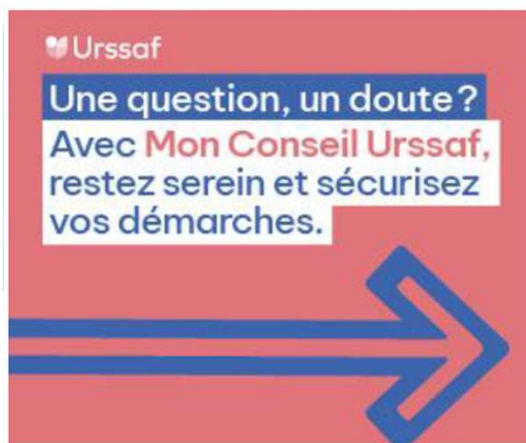
[en savoir plus sur mes services](#)

Enregistrer Fermer

→ Fiabilisez vos déclarations grâce au service Suivi DSN - Urssaf.fr

Droits et obligations des employeurs

Mon Conseil Urssaf



→ [Mon Conseil Urssaf - Urssaf.fr](https://monconseil.ursaf.fr)

Être informé : accès à l'ensemble des services vous permettant d'obtenir une réponse à des questions précises

Je souhaite m'informer pour mieux comprendre la réglementation

La protection sociale repose sur une réglementation qu'il n'est pas toujours facile de comprendre et d'appliquer. Avec Mon Conseil Urssaf, accédez à l'ensemble des dispositifs qui vous permettent d'obtenir une réponse à des questions précises. L'Urssaf vous propose par ailleurs régulièrement des webinaires de décryptage des nouvelles mesures, pour en faciliter l'application.

Boss.gouv.fr

Information

Le Bulletin officiel de la Sécurité sociale (BOSS) est le site public présentant la doctrine de l'administration applicable en matière de cotisations et de contributions sociales.

Employeur Tiers déclarant



Questions juridiques

Service

Vous avez un doute sur l'application de la réglementation et souhaitez une réponse écrite. Vous pouvez poser une question juridique à l'Urssaf.

Employeur Tiers déclarant



Rescrit social

Service

Le rescrit social vous permet d'interroger l'Urssaf sur l'application précise de la législation relative aux cotisations et contributions sociales.

Tout public



Les erreurs à éviter

Information

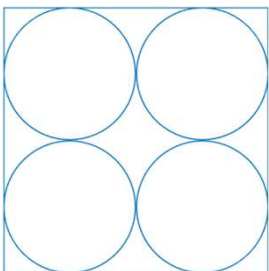
Retrouvez nos conseils pratiques pour éviter les erreurs les plus fréquentes. La publication de ces informations constitue l'un des engagements Services Publics + de l'Urssaf.

Tout public



Droits et obligations des employeurs

La visite Conseil



Rencontrez gratuitement un spécialiste de l'Urssaf pour être accompagné dans l'application de la réglementation et éviter les erreurs.

Cette démarche se distingue du contrôle : aucun redressement n'est appliqué, même en cas d'erreur constatée.

→ [Visite conseil - Urssaf.fr](https://www.urssaf.fr/visite-conseil)

Comment se déroule la visite conseil ?

- 1 **L'Urssaf vous appelle pour convenir d'un rendez-vous**, vous expliquer le déroulement et les éléments à préparer.
- 2 **Une confirmation écrite** de cet entretien téléphonique vous est adressée.
- 3 **Pendant la visite**, l'expert répond à vos questions et étudie votre projet. Sa durée varie d'une demi-journée à plusieurs jours en fonction de vos besoins et s'adapte à la nature du dispositif qui sera mis en place.
- 4 **Après la visite**, vous recevez un « diagnostic-conseil ».

Visite-conseil

✓ Vérification des déclarations sociales par le service Inspection, à la demande de l'employeur. Les anomalies ne font pas l'objet de redressement financier mais seulement d'observations pour l'avenir.

✓ Nouvel employeur de moins de 18 mois dont l'effectif est < 11 salariés

☎ 39 57

✉ 1 • Messagerie du compte en ligne ;
2 • Rubrique « un autre sujet » ;
3 • « Demander un diagnostic conseil - nouvelles entreprises »

🌐 [urssaf.fr](https://www.urssaf.fr) > Services employeurs > La visite-conseil

Droits et obligations des employeurs

Payer les cotisations



Les dates de paiement des cotisations Urssaf sont alignées sur la date de transmission de la DSN.

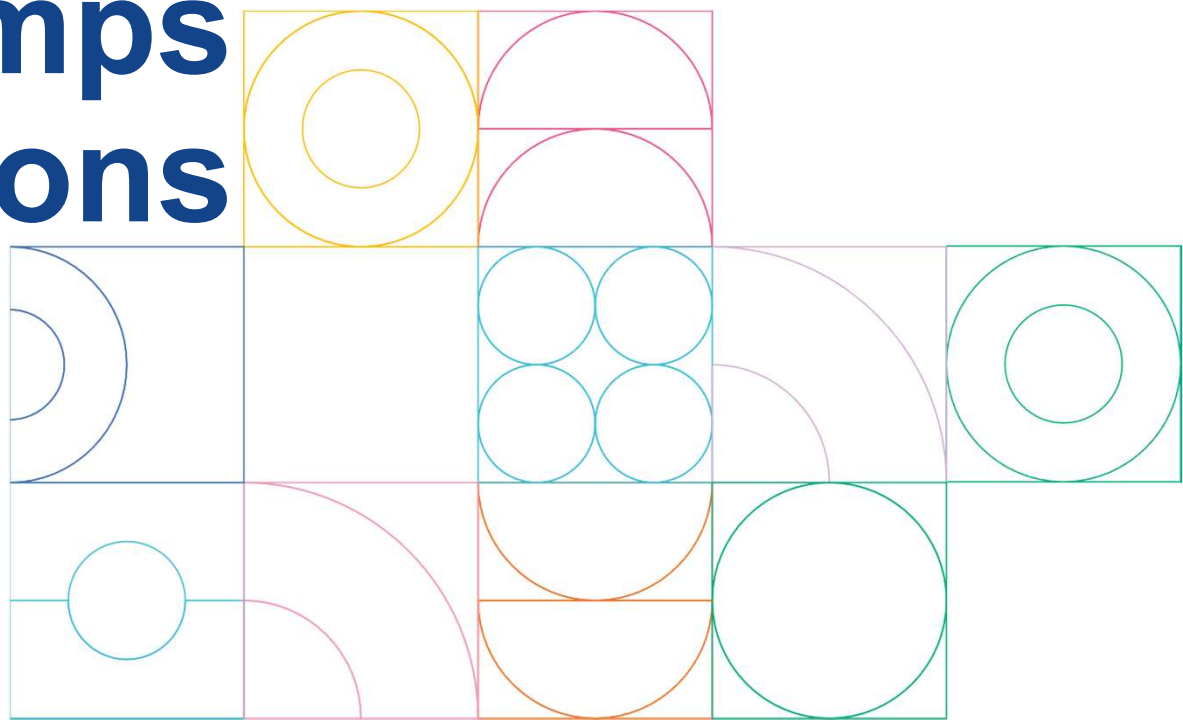
En cas de difficulté : solliciter votre Urssaf via votre compte en ligne.

- Un échéancier pour une période maximale de 12 mois peut être mis en place.
- Au préalable : vous devez avoir transmis les DSN et avoir payé les cotisations salariales.

[Guide pratique pour trouver l'accompagnement adapté à votre situation \(en cliquant sur l'image ci-jointe\) :](#)



Temps questions





03

Chèque Emploi Associatif et Titre Emploi Service Entreprise

Le Chèque Emploi Associatif : CEA

Pour qui ?

Ce service s'adresse aux associations ou fondations.



Certaines situations particulières ne peuvent pas être gérées dans le CEA : [L'essentiel du Cea - cea.urssaf.fr](http://cea.urssaf.fr)

Pourquoi l'utiliser ?

Service en ligne gratuit. Une seule formalité, une seule déclaration, un seul règlement.

Le service vous accompagne dans vos démarches déclaratives et établit pour vous les bulletins de paie, calcule les cotisations, contributions sociales dues et réalise certaines déclarations mensuelles et annuelles (DSN...).

Pour adhérer : [Accueil - cea.urssaf.fr](http://accueil-cea.urssaf.fr)

→ [Service Cea - L'Urssaf simplifie vos formalités](#)

→ [Cea - Urssaf.fr](http://cea.urssaf.fr)

Le Titre Emploi Service Entreprise : TESE

Pour qui ?

Ce service s'adresse aux entreprises relevant du régime général (hors associations), quelque soit l'effectif de l'établissement.

2 centres sont en charge de cette offre. Les entreprises sont gérées par l'un ou l'autre selon leur activité.

Certaines situations particulières ne peuvent pas être gérées dans l'Urssaf service Tese :

[L'essentiel du Tese - letese.urssaf.fr](https://www.letese.urssaf.fr)

Pourquoi l'utiliser ?

Service en ligne gratuit. Une seule formalité, une seule déclaration, un seul règlement.

Le service vous accompagne dans vos démarches déclaratives, établit pour vous les bulletins de paie, calcule les cotisations, contributions sociales dues, gère le prélèvement à la source et réalise certaines déclarations mensuelles et annuelles (DSN...).

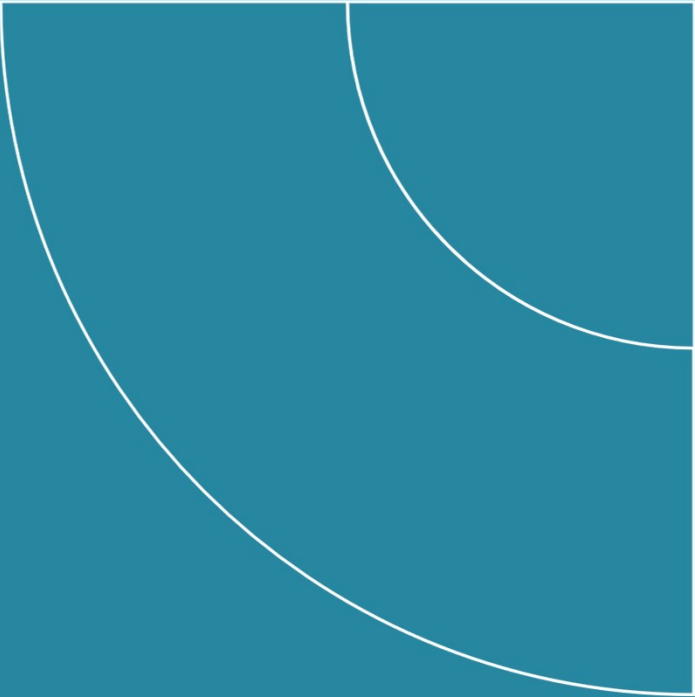
→ [L'essentiel du Tese - letese.urssaf.fr](https://www.letese.urssaf.fr)

→ [Tese - Urssaf.fr](https://www.urssaf.fr)

Pour adhérer : [letese.urssaf.fr](https://www.letese.urssaf.fr)



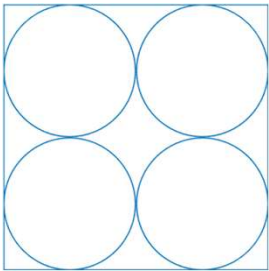
**Depuis janvier 2026, une entreprise peut utiliser les 2 dispositifs :
DSN + TESE ou DSN + CEA.**



04 Autres outils à votre disposition

Autres outils à votre disposition

Assistants et simulateurs



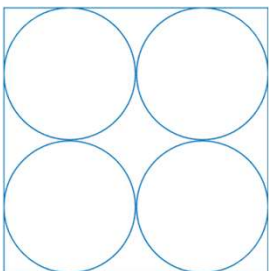
Assistants et simulateurs qui permettent notamment de calculer le coût d'une embauche, vous aider à choisir un statut juridique :

→ [Simulateurs et Assistants - Mon-entreprise](#)

The screenshot displays the 'mon-entreprise' website, a platform for business creation and management. At the top, the 'Urssaf mon-entreprise' logo is visible alongside a search bar and a menu icon. The main heading is 'L'assistant officiel des entrepreneurs'. Below this, a descriptive text states: 'Des assistants et simulateurs pour obtenir des réponses personnalisées à vos questions sur la création et la gestion de votre entreprise.' A button labeled 'Découvrir la liste de tous les outils' is provided. The section 'Quelques simulateurs de référence' features three prominent cards: 'Salarié' (calculating employment costs), 'Choix du statut' (helping choose a legal status), and 'Auto-entrepreneur' (calculating net revenue). Each card includes a 'Lancer le simulateur' button. At the bottom, a 'Rechercher votre entreprise' section contains a search bar with the example text 'Exemple : Café de la gare ou 40123778000127' and a note explaining that the Siret number is a 14-digit unique identifier for each business.

Autres outils à votre disposition

Une chaîne Youtube



Une chaîne Youtube avec des tutos : [Employeurs - YouTube](#)



Tout savoir sur le transfert à l'Urssaf de la collecte des contributions conventionnelles.

Urssaf Officiel • 2,9 k vues • il y a 1 mois



Entreprises, découvrez la visite conseil "nouveau dispositif"

Urssaf Officiel • 560 vues • il y a 4 mois



Replay webconférence : tout savoir sur la DSN de substitution

Urssaf Officiel • 16 k vues • il y a 4 mois

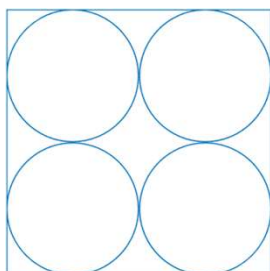


L'Urssaf vous accompagne pour vous éviter les 7 anomalies les plus fréquentes sur la DSN

Urssaf Officiel • 7,8 k vues • il y a 7 mois

Autres outils à votre disposition

Frise interactive : de l'embauche au départ en retraite



Conçue pour naviguer facilement à travers les démarches administratives spécifiques à la Carsat Bretagne, l'Urssaf et les CPAM de Bretagne.

Employeur ou futur employeur ?

Découvrez notre frise interactive pour naviguer facilement à travers les démarches administratives spécifiques à la Carsat Bretagne, l'Urssaf et les CPAM de Bretagne. De l'embauche au départ en retraite, gérez vos obligations auprès de ces organismes.

Pour aller plus loin et connaître les démarches à effectuer dans le cadre du droit du travail, consultez le site entreprendre.service-public.fr

Cliquez sur votre situation actuelle



J'embauche pour la 1ère fois

J'ai déjà des salariés



J'embauche pour la 1ère fois

Parcourez les formalités en cliquant sur chaque étape de notre frise interactive.

1

Avant
l'embauche

2

Embauche et
prise de poste

3

Pendant
l'emploi

4

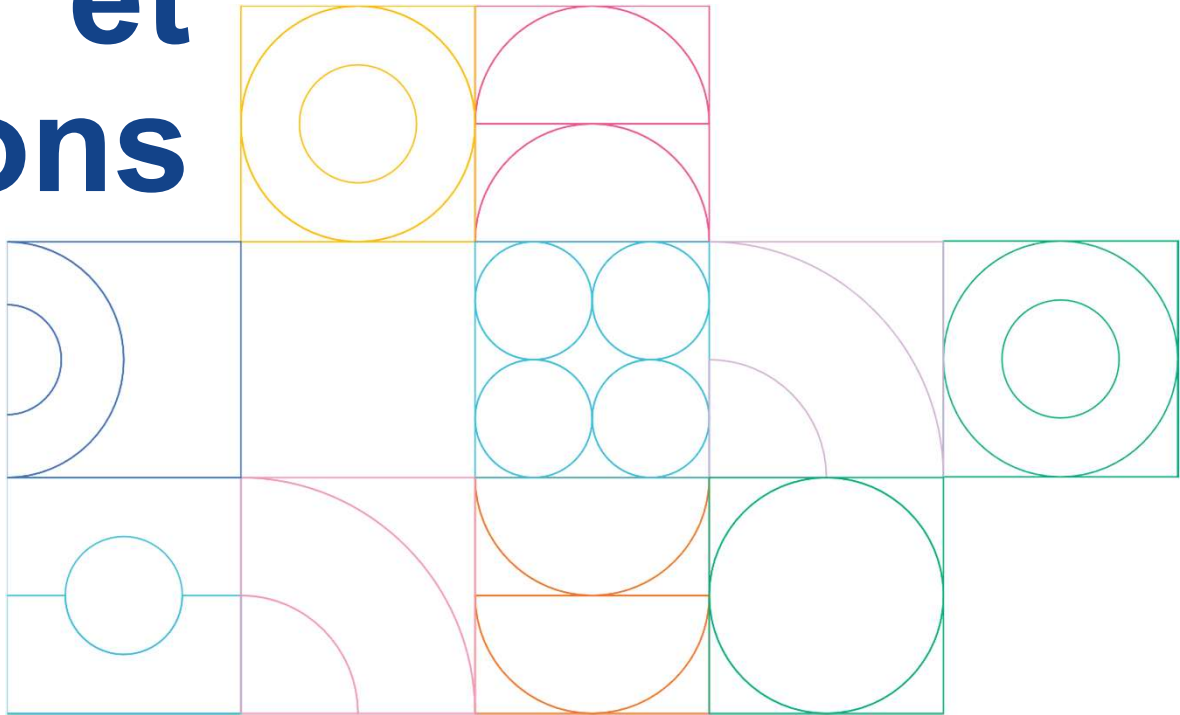
Fin
de contrat

5

Préparer
la retraite

→ [De l'embauche à la retraite de vos salariés :](#)
[les formalités et services à votre disposition - Carsat Bretagne](#)

Vos questions et observations



**Merci de votre
attention**

